

УДК 005.953

Н.М.ШМАТЬКО, канд. екон. наук, А.В.МАКАРЕНКО

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто поняття кадрового планування на підприємстві, розглянуто етапи розробки нормативів і норм часу, запропоновано деталізований перелік завдань кадрового контролінгу кадрової політики підприємства.

В статье рассмотрено понятие кадрового планирования на предприятии, рассмотрены этапы разработки нормативов и норм времени, предложено детализированный перечень задач кадрового контроллинга кадровой политики предприятия.

The article deals with the concept of workforce planning at the enterprise considers the stages of development of standards and norms of the time, offered a detailed list of tasks HR controlling personnel policy of the company.

Ключові слова: оцінка персоналу, відбір персоналу, кадрова політика, персонал, підприємство.

Кадрове планування є найважливішим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її завдань, стратегії і цілей, сприяє їх виконанню через відповідні заходи.

Кадрове планування – це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, відповідно до їхніх здібностей, нахилів і вимог виробництва [5].

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу.

Кадрове планування інтегрується у загальний процес планування.

Кадрове планування передбачає визначення змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, а головне – виявлення майбутньої потреби у персоналі та його кількісного і якісного складу.

Існує багато різних точок зору щодо визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що: «Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [1]. Є.В. Маслов визначає кадрову політику як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [2]. На думку А.К. Саакяна, «... кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління» [3]. Гребеньок І.В., Бондар І.В. вважають, що кадрова політика підприємс-

тва – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи [4].

Будь-яка організація розробляє і здійснює свою функціональну політику у тому числі і кадрову. Такий підхід характерний не тільки для приватних організацій, а й для системи державної служби. В організаціях реалізується принципи відповідності функціональної політики і стратегії розвитку організації. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

Метою статті є розгляд та аналіз теоретичних та практичних положень кадрової політики на підприємствах України.

Створення систематичного й по можливості кадрового планування, що охоплює всі функції, має велике значення для роботодавців і робітників, а також для державних і регіональних органів праці й зайнятості, для потенційних найманих робітників організації. У принципі при систематичному плануванні повинне скорочуватися число помилкових рішень у майбутньому, тому що завдяки високій інтенсивності планування значно збільшується якість рішень у порівнянні з тими, які приймаються імпровізованість, виходячи зі сформованої ситуації. При цьому можливість помилкових рішень у кадровій сфері дуже великий й їхній вплив на економічні й соціальні цілі може бути досить вагомим. Із цього погляду на кадрове планування покладає основне завдання створення передумов для здійснення цілей роботодавця й працівників організації.

Кадрове планування має багато вимірів. Крім тимчасового підрозділу на довгострокове, середньострокове й короткострокове важливим є підрозділ планування на стратегічне, тактичне й оперативне. Кожний із цих видів планування має свої мети, заходи й потенціали по групах функцій кожної підсистеми системи керування персоналом. Ці виміри утворюють ієрархічну багатомірну структуру кадрового планування [6].

Цілі повинні плануватися систематично. Сюди ставляться цілі організації й цілі її персоналу. При плануванні цілей необхідно враховувати правові норми, а також вихідні принципи кадрової політики організації. Етапами процесу планування цілей є: пошук цілей, аналіз цілей й їхнє ранжирування, оцінка можливості реалізації, вибір цілей, реалізація цілей, контроль цілей. У літературі й на практиці поняття «кадрове планування» й «кадрова політика» часто недостатньо чітко розмежовуються. Кадрова політика як прийняття фундаментальних кадрових рішень стає плануванням цілей. У цьому змісті кадрова політика

або планування цілей часто привіряються до довгострокового стратегічного планування кадрів. Тому кадрові рішення принципового перспективного значення для організації завжди повинні ґрунтуватися на довгостроковому плануванні. Таким чином, кадрове планування починається не після затвердження кадрової політики, а одночасно з нею.

Кадрове планування має багато вимірів. Крім тимчасового підрозділу на довгострокове, середньострокове й короткострокове важливим є підрозділ планування на стратегічне, тактичне й оперативне. Кожний із цих видів планування має свої мети, заходи й потенціали по групах функцій кожної підсистеми системи керування персоналом. Ці виміри утворюють ієрархічну багатомірну структуру кадрового планування [6].

У зв'язку з тим, що керування персоналом охоплює комплекс різноманітних функцій, процес кадрового планування розчленовується на ряд приватних проблем.

На сучасному етапі в Україні розроблено недостатньо нормативних матеріалів і типових норм часу, які б відображали специфіку праці фахівців управління. Перевагою аналітично-дослідницьких методів є те, що при їх використанні не потрібні готові норми і нормативи. Спостереження й аналіз робіт безпосередньо на робочих місцях фахівців дають змогу врахувати всі особливості умов виконання робіт.

Розроблення нормативів і норм часу охоплює такі етапи: 1) підготовка до розроблення норм: класифікація робіт, вибір одиниць їх вимірювання, вибір виконавців для здійснення спостережень; 2) збір вихідних даних; 3) аналіз робочого часу: оперативного часу; часу на обслуговування робочого місця; часу на перерви і відпочинок та особисті потреби; різноманітних втрат робочого часу як з вини працівника, так і з незалежних від нього причин (простої, очікування прийому в керівництва, виконання не властивих його посаді робіт тощо); 4) удосконалення трудового процесу і коригування даних спостережень; 5) математико-статистичне оброблення даних спостережень; 6) розрахунки норм часу [7].

Вибір методів досліджень і спостережень залежить від умов і завдань, які доводиться вирішувати дослідникам, а також від характеру нормованих робіт. Чисельність інших працівників управління (кур'єри, друкарки, водії службових автомобілів, архіваріуси, прибиральники та ін.) планують на основі реальних потреб. Планову потребу в кадрах кожної категорії задовольняють шляхом переміщення всередині організації або найму зі сторони. Для цього складають баланс трудових ресурсів організації.

Рух персоналу між категоріями може вимагати перепідготовки багатьох фахівців. Часто вона буває необхідною для того, щоб попередити старіння кадрів у межах категорій працівників. Цю роботу слід також планувати, передбачаючи категорії, чисельність персоналу, яку необхідно або бажано перенавчити. Без контролю кадрового планування не може бути успішним. При цьому контроль не можна плутати з наглядом над людьми в організації. Цей контроль не можна також розуміти й застосовувати як вираження недовіри стосовно співробітників. Контроль як функція керівництва завжди спрямований на конкретні завдання і є складовою частиною цілеспрямованого процесу прийняття кадрових рішень.

Найпершим завданням контролю є фіксація результатів кадрового планування. За зіставленням запланованого й отриманого результатів треба аналіз відхилень і розробка заходів щодо коректування. Відповідно до цієї інтерпретації кадровий контроль є регулярною заключною фазою процесу прийняття кадрових рішень [8].

Необхідно диференціювати різні аспекти контролю в кадровій справі. Контроль може стосуватися, з одного боку, самих кадрових процесів, а з іншого боку – їхніх результатів. Тут повинні прийматися в увагу не тільки глобальний, вихідний за рамки окремих функцій процес прийняття кадрових рішень, але й процеси прийняття рішень у межах окремих кадрових підсистем (функцій), а також їхні результати.

Завдання можуть складатися, наприклад, у перевірці ефективності окремих кадрових підсистем (функцій), причому особливо в контролі й аналізі кадрових витрат.

На практиці для наочності кадрового контролінгу використовуються деталізовані переліки завдань, які зображені у таблиці, як приклад [8].

Деталізований перелік завдань кадрового контролінгу

Найменування завдань
Створення системи кадрового планування й контролю
Вибір методу й процедур
Визначення порядку проведення планування
Визначення основних вимог по складанню плану й контроль за ним
Визначення зовнішніх і внутрішніх передумов плану
Створення кадрової інформаційної системи
Визначення потреби в інформації
Участь у створенні системи інформації про робочі місця
Участь у створенні системи оцінки кадрів
Створення інформаційної системи для обліку зовнішніх і внутрішніх змін, що мають значення для планування
Ієрархічний аналіз потреби в інформації
Визначення одержувачів інформації
Оформлення змісту кадрової звітності

Продовження таблиці

Найменування завдань
Координація кадрового планування Підготовка засідань по плануванню Проведення обговорень плану з керівниками економічних служб Перевірка дотримання завдань, установлених кадровим плануванням по всій організації Узагальнення окремих планів у галузеві плани Узгодження кадрового планування з іншими приватними планами організації Проведення контролю за виконанням планів Пропозиція мерла по усуненню відхилень від планів
Проведення досліджень ефективності планів
Виконання функцій кадрового аудита Перевірка застосовуваних у кадровій справі методів, моделей і процесів з погляду їх економічної й соціальної ефективності Перевірка здатності відповідальних співробітників правильно використати інструментарій кадрового керування Проведення внутрішніх і зовнішніх порівняльних оцінок ефективності роботи з кадрами в організації
Ведення системи кадрової інформації
Складання звітів по кадрам

До завдань кадрового контролінгу входить створення кадрової інформаційної системи, а також аналіз наявної інформації з погляду її значимості для кадрової служби. що.

Таким чином, проаналізувавши функції та етапи кадрового планування на підприємстві можна зробити висновок, що кадрове планування реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. пос. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2005. – 208 с.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: уч. пос. / Е.В. Маслов / под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2004. – 258 с.
3. Управление персоналом организации / А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – М.: ПИТЕР, 2002. – 176 с.
4. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І.В. Гребеньок, І.В. Бондар // Економіка. Управління трудовими ресурсами. – К.: КНТЕУ, 2009. – С. 49-64.
5. Дмитренко Г.А. Мотивація й оцінка персоналу: навч. пос. / Г.А. Дмитренко, К.О. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
6. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб.-Питер, 1998. – 416 с.
7. Ахмеджанов Е.Р. Психологические тесты «Лист» / Е.Р. Ахмеджанов. – М.: Вятка, 1996. – 120 с.
8. Барам Г. Управление производственными издержками для получения конкурентных преимуществ / Г. Барам // Персонал. – 1999. – № 4. – С. 33-37.

Отримано 29.10.2013